

# Anaplan

## 消費財メーカー向け 統合事業計画

---

消費財メーカーにおける非連携型  
コンカレント プランニングから  
コネクテッド プランニングへの移行





# 目次

## はじめに

消費財メーカーの課題: ビジネスで混乱が常態化.....03

従来のプランニング手法が抱える問題.....04

## 意思決定中心型プランニング

コンカレント プランニングからコネクテッド プランニングへの移行.....05

統合事業計画でデータを活用し優位に立つ.....06

## まとめ

混乱から競争優位性を得る.....07

# 消費財メーカーの課題: ビジネスで混乱が常態化

消費財メーカーの優先事項は、未来を予測して消費者の傾向、細々とした問題、サプライチェーンの障害、そして機会に先回りして対応できる体制を整えることです。

しかしそのためには、大きな問題を避けては通れません。数年前から続く経済の不安定性はいまだに落ち着く様子を見せず、金利、インフレ、生活費の高騰によって従来の需要と供給のサイクルに混乱が生じています。こうした混乱への対処は、これまではことあるごとに消費財業界のリーダーを悩ませる問題でしたが、今や計画担当者にとっても重大な課題となっています。

さらに、消費財メーカーはさまざまな変動要素を扱うため、需要の予測もこれまでになく複雑化しています。多くのメーカーは、混乱の止まらない環境、消費者行動の変化、複雑なサプライチェーン パートナー エコシステムを適切に考慮に入れることができていません。

現在の変化し続ける環境では、社内全体で調整を図り、プロセス、データ、意思決定を連携できるかどうか、これまで以上に成否を分ける要因となっています。本書では、消費財メーカー向けに、データサイロから統合事業計画へと移行することでレジリエンスを高める手法について解説します。



## 「84% のリーダーが予測精度に不安を持つ」

ソース: 米国の各種業界の財務リーダー 1,000名を対象にした Anaplan の調査データ





# 従来のプランニング 手法が抱える問題

消費財メーカーの多くは、数十年前と同じ従来のプランニングのテクニック、概念、手法をいまだに使い続けています。しかし、消費財の有機的な変化により、データにもコンカレント (パラレル) プランニングの手法にもサイロ化が生じています。その結果、データの質は低く、情報は分散し、リアルタイムの調整に必要な可視性と調整が不足しているせいで、プロセスのつながりが断たれています。

さらに、消費財のプランニングとフォーキャストが非効率であるため、在庫切れや過剰在庫による損失も生じています。マッキンゼー社の調査により、小売業者は供給不足を回避できるように在庫の購入を進めていることがわかっています。しかし、この在庫過多は、過剰購入と、消費者の需要に合わせた調整をリアルタイムに行えていないことの結果でもあります。

こうした問題に加え、従来のサイロ化した手法ではもはや役に立たないという認識も相まって、組織の消費財のプランニング手法を根本から揺るがす変化が起きています。変化する消費者需要と収益および目標のバランスをとりつつ、サプライチェーンのリスクも軽減するため、統合事業計画が不可欠な存在となっているのです。

リーダーの 80% はサイロ化が原因で組織全体のインサイトの獲得に困難を抱えている。

ソース: 米国の各種業界の財務リーダー 1,000 名を対象にした Anaplan の調査データ



「2022 年の小売業者の在庫総額は前年比 12% 増の 7,400 億ドルに到達\*」

ソース: マッキンゼー



# コンカレント プランニングから コネクテッド プランニングへの移行

消費財メーカーがレジリエンスと俊敏性を得るには、幅広いプランニングエコシステムの可視性が鍵となります。また、サイロ化したデータを使うコンカレント手法から、リアルタイムの意思決定中心型手法への移行も欠かせません。

それにもかかわらず、従来のプランニング手法では、往々にしてスプレッドシートを使い、履歴データに基づく線形的なフォーキャストを採用しています。こうした手法にはきわめて強い制限があります。スプレッドシートは記述的な側面が強く、ユーザー提供のデータが入力されるため、経験のバイアスに影響されます。その結果、将来の可能性を特定、評価するうえで必要な推論的分析を行うことなく、過去の経験から未来の状態を予測しています。さらに、この手法は本質的に、変化に応じたスケーリングも調整もできません。今日のプランニングプロセスの大半はデータ、スプレッドシート、バイアスに関する議論で占められています。市場が日々変化する状況ではそのような議論をしている余裕はまったくありません。

統合事業計画でプランニングプロセス、データ、意思決定を連携させることで、消費者需要の変化に適応し、サプライチェーンのリスクを排除し、市場で優位に立つことができます。

むしろ組織に必要なのは、単一のコネクテッドプランニングプラットフォームで人材、プロセス、テクノロジーに注力することです。そうすることで、サイロ化したコンカレントプランニングから、透明性のある統合事業計画へと移行できます。

結局のところ、消費財業界において、サプライチェーンは計画業務を効率的に進めるための要素の一つに過ぎません。財務、ワークフォース、営業、マーケティングも、連携の欠かせない関係者です。そこで必要になるのが、履歴データと外部データの両方を体系的な手法を収集、整理して確率ベースのシナリオで綿密に分析できる体系的な手法です。この手法ではマーチャンダイジング（製品広告、価格設定、プロモーション）から財務に至るすべての関係職務をつなぎあわせ、パフォーマンスを監視し、リアルタイムに調整を行います。



「組織に必要なのは、単一のプラットフォームで人材、プロセス、テクノロジーに注力することです」





# 統合事業計画でデータを活用し 優位に立つ

消費財メーカーの経営幹部が関連する需要シグナルを抽出しシナリオをモデル化できるよう、データと専門知識をキュレーションし、調整しなくてはなりません。こうしたデータを唯一の情報源にまとめることで、消費財メーカーの幹部は十分なインサイトを得てデータに基づく意思決定を行い、リアルタイムのデータやイベントに基づいて調整を行えます。データの統合なくして、消費財メーカーでの統合事業計画の活用は実現しません。

計画業務の効率向上を図るうえでは、消費財メーカーのリーダーが重要な役割を果たします。進歩的な組織では、ビジネスの重要領域全体で専門部門が協調して働きリスクを緩和するとともに、混乱や不測の事態を逆に利用できるよう、各部門を監督し連携させることが幹部の役割とされています。

在庫切れや過剰在庫を防ぐには、需要や供給だけでなく部門横断的な変数も考慮に入れた「what-if」シナリオ プランニングを実施して、計画およびフォーキャストを構築しなければなりません。コネクテッド プランニングであれば、不安定性、影響、シナリオを組織として明確に把握できます。同時に、計画担当者は目指す成果に応じて調整された「what-if」シナリオを基に、潜在的な機会をモデル化できます。



「コネクテッド プランニングであれば、不安定性、影響、シナリオを組織として明確に把握できます」





# 混乱から競争優位性を 得る

需要計画の複雑さがきっかけとなり、ビジネス戦略および目標とオペレーションを適切に連携させる新しい消費財の製造手法が考案されています。不安定性と混乱とが新たな日常となる中、進歩的な消費財メーカーは、履歴データに基づく従来の線形的フォーキャストからの脱却を進めています。トップ企業では、プランニングを根本から転換することで、シグナル検出から営業までの時間を大幅に短縮しながら、在庫回転率を高めて成長に充てるキャッシュフローと運転資本を確保しています。

コネクテッドプランニングを導入すると、すべての機能領域を明確に把握するとともに、リアルタイムでプランニングの意思決定を行えるようになります。財務、在庫、営業、購入者、マーチャンダイズのデータを一元的なビューにまとめ、幅広いサブ

ライチェーンやパートナーのデータ、さらに外部のリアルタイム市場データとも組み合わせることで、比類ない視野を確保できます。

なによりも、コネクテッドプランニングでは確率ベースのシナリオを使用したモデリング機能により、不測の事態や消費者傾向の変化から生じた機会を活かすことができます。消費財メーカーは統合事業計画を導入することで、問題解決のスピードと効率を高めて連携の取れた意思決定を行い、混乱を競争優位性の源に変えられます。

**消費財メーカーでコネクテッドプランニングにより統合事業計画を実現する方法の詳細については、こちらをご覧ください。**

## Anaplan

### Anaplan について

Anaplan は、ビジネスを把握し、計画を策定し、経営する方法を変革します。Anaplan は、財務計画、戦略的計画、オペレーション計画を動的にリアルタイムで連携することで、変化を予測し、複雑さにも対処し、市場と同じスピードで行動する力を提供します。Anaplan のコネクテッドプランニングプラットフォームでは、現在のパフォーマンスを見て状況を把握すること、将来の結果を予測して成長の糧とすること、リスクを軽減すること、コストを最適化することができ、それが、より迅速で戦略的な意思決定の鍵となります。Anaplan は、50 か国以上で 2,400 社以上の市場をリードする企業を顧客に擁し、日々の計画業務の課題に自信をもって対処するお手伝いをしています。詳細は、[www.anaplan.com/jp/](http://www.anaplan.com/jp/) をご覧ください。

© 2024 Anaplan, Inc. All rights reserved.